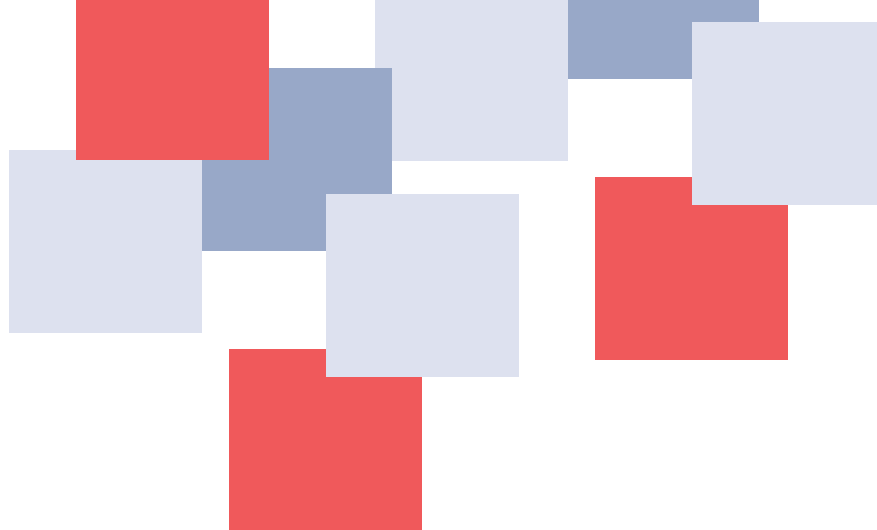




H.R.Insights #09

Talent d'Achille

POURQUOI LES CADRES
NE CROIENT PAS EN LEUR TALENT

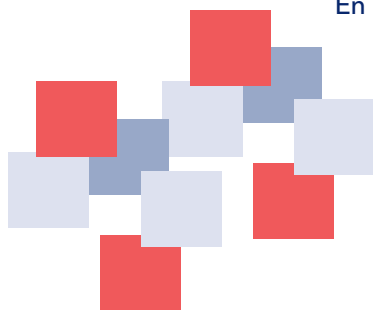


CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

saven

 **performanse**
soft skills for good

RÉSUMÉ



En cet automne 2023, le recrutement et la mobilité externe apparaissent en net ralentissement. Quoi de plus normal après l'emballement qui avait suivi le confinement. Une nouvelle séquence RH s'ouvre: les entreprises vont devoir gérer les nombreux nouveaux collaborateurs qui viennent de les rejoindre. L'époque est donc à la gestion des talents. Mais de quoi parle-t-on exactement?

Le terme de talent fait désormais partie des concepts clés en GRH.

Cette présence trouve son origine dans les premières propositions lancées par le cabinet McKinsey dans les années 1990. Mais le succès du « talent » dépasse largement les ambitions d'origine. Les usages de ce terme sont multiples et souvent hétérogènes: une même entreprise peut recruter très largement des « talents » pour occuper les postes les plus humbles tout en développant une « gestion des talents » très sélective pour préparer ses futurs dirigeants. Elle peut concevoir le talent comme une ressource rare, à chasser à l'extérieur, ou un potentiel à développer parmi ses cadres actuels. Cette ambiguïté est finalement la cause du succès de l'idée de talent. Dans une économie incertaine, les entreprises savent mal quelles qualités sont nécessaires à promouvoir parmi leurs salariés.

Malgré des ambiguïtés quant à son contenu, l'idée de talent est bien circonscrite: elle désigne les ressources individuelles prioritairement attendues, reconnues et récompensées par les entreprises. En découlent, pour les équipes RH, des pratiques de recrutement, de mobilité et de développement des compétences. Pour les individus, la représentation de ces règles déclenche des comportements: être ou non proche des attentes n'est pas sans conséquence sur l'image des possibles et donc sur l'engagement. L'étude présentée dans ce document a examiné les représentations du talent chez 499 cadres (fonction RH ou hors fonction RH) et des dirigeants. Les cadres adhèrent en majorité à une image exclusive: **pour 55,95 % d'entre eux, le talent est une ressource rare et non développable.** Le diplôme en est un meilleur indicateur que la performance.

Plus les cadres ont connu des parcours hachés, marqués par des mobilités externes fréquentes et des revenus moyens, plus ils adhèrent à cette approche sélective : ils ne s'incluent pas parmi les talents et ne pensent pas posséder les ressources idéalement recherchées par les entreprises. Cette auto-exclusion de la majorité des cadres est un premier résultat de l'étude. Les équipes RH, elles, adhèrent à une approche inclusive : pour elles, le talent est une ressource à développer en interne plutôt qu'à détecter à l'extérieur. C'est le deuxième résultat de l'étude : tandis que les cadres se croient confrontés à des pratiques RH sélectives et élitistes, les équipes RH agissent plutôt au nom d'une approche inclusive. Bien qu'ils ne semblent pas le percevoir, les cadres ont devant eux un contexte doublement favorable : les enjeux de fidélisation et de développement sont à la fois le besoin des entreprises et l'approche des équipes RH.

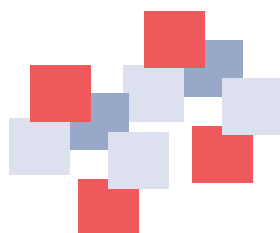
INTRODUCTION

Le terme de talent est partout. Dans les offres d'emploi, dans les pratiques de GRH et même dans l'éducation nationale ou les politiques d'insertion, on invoque les talents. Les travaux précurseurs du cabinet McKinsey n'ont donc pas seulement créé une mode. Ils ont construit une icône du management, d'autant plus efficace qu'elle est ambiguë. Cette ambiguïté explique son succès initial, dès la fin des années 1990. Il explique aussi pourquoi l'idée de talent a si bien accompagné les mutations organisationnelles et sociétales qui se sont suivies depuis. Il faut des talents pour dépasser les crises, pour accompagner la croissance, pour inventer le travail d'après-COVID ou pour survivre à la récession. Qui pourrait s'opposer à une si belle évidence ?

Or le succès de l'idée de talent tient à la faiblesse théorique du concept et à son ambiguïté. C'est une image abstraite sur laquelle chacun peut projeter ses propres représentations. Pourtant, l'idée de talent n'est pas qu'abstraction. Elle rencontre aussi le réel quand des dispositifs sont mis en œuvre dans les entreprises en son nom. Alors, des décisions sont prises concernant les parcours d'individus. Clé de voûte des pratiques RH de recrutement, de développement et de fidélisation, il est perçu par les salariés comme une règle tacite de gestion : les « talents » sont détenteurs des ressources attendues par les entreprises.

Ici comme ailleurs, l'imaginaire des acteurs détermine leurs choix et leurs actes. C'est donc cet imaginaire des talents qu'il faut analyser. Tel est l'objet de l'étude présentée ici.

Au-delà de la compréhension des représentations d'aujourd'hui, l'étude veut aussi questionner les pratiques de demain. La période d'émergence de l'idée de talent partage beaucoup de similitudes avec la nôtre. En un mot, les entreprises des années 1990, comme celles d'aujourd'hui, ont beaucoup activé le recrutement et la mobilité externe. À cette époque comme aujourd'hui, ces pratiques atteignent leurs limites. Le pillage des entreprises ne peut se prolonger sans fin, au risque de provoquer un tourbillon de mobilités déstabilisant pour les organisations. La fidélisation, l'engagement durable et la mobilité interne sont à réinventer sur des bases adaptées aux besoins des collaborateurs des années 2020. L'idée de talent peut-elle être utile dans ce processus ?



QU'EST-CE QUE LE TALENT ?

Aux origines de l'idée de talent en management

Le terme de talent a une histoire dans la culture occidentale : dans la parabole des talents (Nouveau Testament) et sous la plume de philosophes, Kant ou Hegel notamment, l'idée de talent caractérise à la fois des dispositions innées, un désir particulier et un travail qui permet de les développer. C'est sur ces bases que le cabinet McKinsey va inventer une approche RH qui va durablement alimenter les esprits.

Le contexte spécifique de l'économie américaine de la fin des années 1990 joue un grand rôle dans l'émergence de la notion de talent en management¹.

À cette époque, les entreprises se confrontent à des difficultés de recrutement.

La reprise économique crée une tension sur le marché du travail et rend l'acquisition de candidats difficile. Les entreprises vont devoir à nouveau agir par la mobilité interne pour développer et garder leurs collaborateurs.

McKinsey, qui n'est alors pas dans sa meilleure forme économique, veut lancer des actions de grande ampleur pour revenir dans la course et redevenir un *leader*. Il décline une idée classique de la stratégie : pour performer, il faut savoir investir ; or on ne peut pas investir dans tout. Les meilleures entreprises sont celles qui savent le mieux attirer et retenir les collaborateurs, mais surtout celles qui consacrent leurs efforts non à tous, mais à ceux qui comptent vraiment.

Salaires élevés, actions de formation ou de coaching sont des investissements qui ne peuvent être rentables que pour des cibles bien choisies. Le premier niveau d'action recommandé par McKinsey est, logiquement, le classement des salariés en trois groupes : les meilleurs, ceux qui donnent satisfaction et

¹ L. CADIN, (2013) : La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières. *Carrièreologie*, 13, n° 1-2, pp. 15-29.

les moins bons. Seuls les premiers, les « talents, » constituent un avantage concurrentiel durable et justifient un investissement.

Utiliser le terme de talent est sans doute le coup de génie de McKinsey. L'imaginaire collectif y projette une combinaison spécifique de dons, de compétences et de motivations. Ce sont donc la rareté et l'excellence que viennent incarner l'idée de talent. Mais le choix de ce terme va plus loin : le talent est le propre de l'artiste ou du sportif. Il signifie donc l'avant-garde, l'innovation de rupture et la capacité à transformer durablement un domaine. Enfin, nulle classe moyenne chez les artistes ou les sportifs de haut niveau : il n'existe aucun artiste « moyen » par ses revenus ou son prestige. L'idée de talent vient légitimer des distributions inégales des rémunérations et des statuts.

L'appropriation par les entreprises: des approches contrastées

McKinsey ne se contente pas de proposer une idée nouvelle ; le cabinet investit massivement dans le marketing et la communication pour promouvoir son approche. Le succès est au rendez-vous, bien au-delà des espérances. La gestion des talents fait vite partie des « bonnes pratiques » auxquelles chacun entend se conformer. Mais l'approche élitiste et sélective de McKinsey n'est pas toujours compatible avec les cultures et les sensibilités sociales européennes. C'est pourquoi, dans bien des cas, les politiques de gestion des talents ne sont pas explicitement présentées aux instances représentatives du personnel². Cette absence de formalisation verse le talent dans l'implicite et le non-dit. Dans les faits, les mises en œuvre opérationnelles témoignent d'une grande diversité mais partagent quelques traits communs. Le premier est la volonté d'adaptation à un environnement perçu comme plus complexe, plus

² A. JANAND, F. GUETTICHE, & H. CLOET, (2016) Le management européen des talents : au-delà des typologies existantes. Revue de GRH, 99(1°, 45-61.



compétitif et plus concurrentiel. La gestion des talents se veut une réponse à des défis nouveaux. Le second est l'individualisation de la relation d'emploi. Sur le modèle du marketing, la GRH se donne des plans d'actions par segments de collaborateurs, quels que soient les postes ou les parcours. Les talents sont l'un de ces segments. Son appartenance est prestigieuse mais délicate : être « talent » est une reconnaissance individuelle, mais pas un statut : la remise en cause de l'appartenance à ce groupe est toujours possible. Mais, au-delà de ces quelques points communs, des variantes significatives apparaissent. Elles révèlent l'ambiguïté du terme et de ses présupposés sous-jacents.

Le talent vient-il des individus ou des organisations ?

Une lecture radicale pourrait supposer que le talent est intrinsèque à certains individus et que le rôle des organisations s'effacerait derrière lui. Plus encore, en attribuant aux individus talentueux la capacité à provoquer des innovations de rupture, le talent pourrait s'opposer aux inerties organisationnelles. Plusieurs travaux ont montré, en appui à cette thèse, que les différences de performances entre individus sont fortes. Reste que cette approche attribue la performance à des causes internes et stables aux individus, ce qui est contestable. Les organisations, par leur rôle de support et de coordination, catalysent les comportements vertueux ou les entravent. La performance est avant tout collective et organisationnelle. En ne voyant l'organisation que comme une addition d'individus, on détourne le regard de spécificités culturelles et stratégiques qui sont des sources de singularité et de performance.

Une logique de compétition interne pour appartenir au groupe des « talents » peut être délétère : elle peut engendrer rétention d'informations, attitude arrogante des « élus » et démotivation des autres mais aussi contestation des critères de sélection.

La gestion des talents se joue-t-elle dans le marché interne ou marché externe ?

Le marché du travail est en réalité dual. Le marché externe se régule sur la base de l'offre et de la demande. Le marché interne se coordonne selon des règles administratives. La gestion des affectations par des points, comme dans le cas des fonctionnaires français, est un cas extrême de ce système. L'évolution des relations d'emploi tout au long des trente dernières années a vu progressivement s'éroder le rôle des marchés internes. L'emploi à vie, qui en est la clé de voûte, a été remis en cause pour des raisons variées : difficultés économiques, mutations technologiques mais aussi liberté de choix des individus. La gestion des talents se joue-t-elle sur les marchés internes ou sur les marchés externes ? Dans le premier cas, l'enjeu est de développer les individus. Il revient donc à gérer les potentiels. Dans le second cas, c'est le recrutement de « hauts performants » qui prévaut. Dit autrement, gérer le talent dans les marchés internes consiste à les construire ; les gérer sur le marché externe revient à les acheter prêts à l'emploi, selon l'opposition « *make or buy* » bien connue des stratèges. Dans le premier cas, le talent est une caractéristique de l'économie de la connaissance : les organisations, pour être compétitives, doivent construire un patrimoine de savoirs, compétences et ressources qui leur sont spécifiques. Dans le second cas, le talent est un actif de type financier, caractérisé par sa valeur de marché et sa rentabilité à court terme.

Des différences de définition du talent inter ou intra-organisationnelles ?

L'usage du terme de talent varie entre les organisations ; mais il diffère aussi, dans une même entreprise, selon les cibles auxquelles il s'adresse. L'usage interne, qui s'incarne par des pratiques de GRH, n'est pas toujours le même que l'usage externe qui relève de la marque employeur. Dans ce second cas,





le terme inclut une double résonance. Il évoque d'abord l'idée d'excellence et promet aux candidats d'appartenir à un groupe d'élite. Mais cette perspective, qui suggère une sélection drastique, pourrait être anxiogène et décourager les postulants. L'enjeu d'une offre d'emploi est avant tout de provoquer l'engagement et les candidatures. C'est pourquoi les offres d'emploi et les sites carrière des entreprises promettent aussi la reconnaissance des talents comme un engagement pour la diversité.

L'usage de l'idée de talent diffère selon qu'elle s'adresse à des cadres « à potentiel » ou à des cadres plus banals. L'effort de sélection et de formalisation de l'idée de talent n'apparaît finalement que dans le rare cas des programmes dédiés aux potentiels dirigeants. Le talent des autres collaborateurs, régulièrement évoqué, n'est jamais défini ; il cohabite et même se superpose à l'idée de compétence.

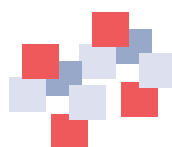
Finalement, que décrit l'idée de talent ?

Le talent concerne les ressources recherchées et récompensées par les entreprises, ainsi que les pratiques de gestion qui s'y rattachent. Mais qu'apporte le talent que la compétence n'apporte pas ?

L'idée de talent relaie efficacement l'air du temps et l'évolution des modèles de gestion de l'emploi. L'idée que les différences de performances des entreprises dépendent majoritairement des différences de qualité des individus qui les peuplent n'est pas simplement populaire ; elle est l'épine dorsale de la réflexion et des pratiques de GRH. L'excellence et la différenciation sont pensées comme les conséquences de l'originalité des salariés. Ces singularités individuelles, sources de différences de performances cruciales, justifient des différences de salaires et d'accompagnement.

Or les mutations de l'économie, entre mondialisation et relocalisation, entre innovation et disruption, confrontent les entreprises à de grandes incertitudes. L'ambiguïté dans laquelle elles se trouvent les rend démunies pour définir, prévoir et mesurer leurs besoins. Tandis que les compétences sont définies et formalisées, le périmètre du talent est incertain. C'est cette confusion, reflet de l'incertitude des entreprises quant à leurs besoins, elle-même conséquence de l'ambiguïté dans laquelle elles agissent, qui fonde le succès de l'idée de talent : il suggère, il ne décrit pas. Pour les individus, cette confusion prend la forme d'une concurrence pour l'emploi et la promotion dont les règles sont incertaines. Faute de clarification, l'idée de talent prend appui sur les imaginaires individuels. Jamais défini, le talent est représenté sur la base, donc, de critères implicites propres à chacun.

Diversité des usages, caractère métaphorique et confus du terme : la notion de talent inclut une variété d'approches qui demande à être clarifiée. C'est pourquoi cette étude vient questionner l'image du talent pour les acteurs clés des entreprises : équipes RH et dirigeants, mais aussi les cadres qui sont les cibles prioritaires des pratiques talent.



L'ÉTUDE

Principe et mesures

L'étude vise à déterminer comment l'idée de talent est utilisée par plusieurs acteurs clés : ceux qui en sont les gestionnaires (les équipes RH), ceux qui en sont les stratèges (les dirigeants) et, enfin, ceux qui en sont les cibles (les cadres). Cette définition a été recueillie en confrontant les sujets à de fausses synthèses d'entretiens annuels. Les répondants devaient indiquer si le profil présenté était ou non un talent. Les fausses synthèses étaient construites de façon à faire varier :

Ce qui définit un talent : le potentiel demain (la formation initiale) ou les performances aujourd'hui ;

La raison d'être d'un talent : l'excellence aujourd'hui (comportements excellence opérationnelle, sens du service, esprit d'équipe) ou la transformation (comportements force de proposition et sens stratégique) ;

Le terrain de jeu de la gestion des talents : le marché interne (ancienneté 5 ans) ou le marché externe (ancienneté 2 ans).

Les répondants étaient ensuite invités à juger de l'intérêt de plusieurs **dispositifs pour gérer un talent :** la détection (*performances, assessment center, tests*) ou le développement (formation et dispositif hauts potentiels) ;

Puisqu'il s'est agi de juger de faux profils, la définition du talent qui émerge est opérationnelle. Elle résulte de critères implicites chez les répondants mais clairement exprimés par leurs choix. L'étude permet donc, en forçant le choix des participants, de faire émerger les critères réels qui définissent le talent. Elle révèle les modèles implicites qui fondent les comportements, les représentations et les décisions quotidiennes des acteurs.

Sujets

499 individus ont répondu et ont évalué un profil. Les répondants ont été caractérisés par leur genre, leur âge, leur ancienneté dans l'entreprise actuelle, leur qualité de carrière et leurs fonctions.

L'indicateur de qualité de carrière permet de décrire les parcours professionnels en évitant de se limiter à des critères subjectifs (la satisfaction par exemple) ou à des critères objectifs trop réducteurs (la rémunération par exemple). Il permet des analyses et des comparaisons plus ancrées. Quatre dimensions sont prises en compte : la sécurité socio-économique, les qualifications et la formation, les conditions de travail ainsi que l'égalité hommes-femmes et la capacité à concilier travail et vie de famille. Les mesures utilisées et validées sont présentées dans le tableau suivant.

Indicateurs de qualité de carrière

DIMENSIONS	INDICATEURS QUALITÉ DE CARRIÈRE (PRALONG & PERETTI, 2012) ³
SÉCURITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE Sécurité du statut (évitement de contrats atypiques) et des revenus	• nombre de mois à temps partiel dans la carrière / âge • nombre de mois en CDD dans la carrière / âge • nombre de mois de chômage dans la carrière / âge • d'augmentations (individuelles ou collectives) dans la carrière / âge
ÉDUCATION ET FORMATION Développer les compétences Accéder à de nouveaux statuts et nouvelle employabilité	• nombre de jours de formation à l'initiative de l'entreprise depuis le début de la carrière / âge • nombre de jours de formation à l'initiative du salarié (DIF, CIF) depuis le début de la carrière / âge • Les perspectives d'évolution à moyen ou à long terme
CONDITIONS DE TRAVAIL Risques pour la santé et conséquences	• exposition à des conditions de travail à risque physiques • exposition à des conditions de travail à risques psychosociaux • nombre d'accidents du travail / âge
ÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES Conciliation entre travail et vie familiale et conséquences	• écart salarial avec moyenne des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants • écart de nombre de mois au chômage avec des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants

³J. PRALONG, M. PERETTI-NDIAYE, (2016). « Les cadres devraient-ils être « nomades » ? L'influence des scripts de carrière sur la qualité de carrière de cadres français. » Revue Française de Gestion, 42, 7, 91-109.

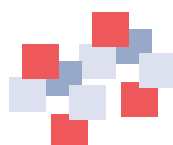


Les onze variables sont significativement corrélées. Elles sont résumables par un score individuel.

La répartition par fonctions est présentée dans le tableau suivant.

Distribution des fonctions dans l'échantillon

		%
Professionnels RH hors recrutement	249	49,9 %
Dirigeants	93	18,8 %
Cadres hors dirigeants et RH	157	31,4 %
	499	100 %



RÉSULTATS

Résultats généraux

Qui est un talent ?

Un diplômé d'ESC est presque toujours reconnu comme un talent, quelles que soient ses performances. À *contrario*, un détenteur d'un BTS ne sera que rarement reconnu comme un talent, même si ses performances sont supérieures aux attentes. C'est donc le potentiel, plutôt que les performances, qui définit le talent.

Quelle est la raison d'être d'un talent ?

Les compétences liées à l'excellence aujourd'hui (excellence opérationnelle, sens du service et esprit d'équipe) sont toujours jugées moins utiles que celles liées à la transformation (force de proposition, sens stratégique). La raison d'être d'un talent n'est donc pas la performance ou l'excellence, mais la capacité à proposer et à faire entendre ses propositions. C'est donc la transformation qui est la mission assignée aux talents.

Le terrain de jeu de la gestion des talents

Les profils identifiés comme des talents sont majoritairement d'une ancienneté de deux ans. Seuls 20,5 % des individus dont l'ancienneté est de 5 ans sont reconnus comme des talents. Pour les répondants, le terrain de jeu de la gestion des talents est clairement le marché externe.

Comment gérer un talent ?

Les répondants jugent majoritairement « assez utiles » ou « très utiles » les actions de détection (performances, *assessment center*, tests); ils jugent majoritairement « moyennement utiles » les actions de développement (formation et dispositif hauts potentiels).

Résultats généraux

Ce qui définit un talent	Potentiel demain (niveau de formation initiale)	92,3 %
	Performances aujourd'hui	24,0 %
Raison d'être d'un talent	Transformation demain (comportements force de proposition et sens stratégique)	88,2 %
	Excellence aujourd'hui (comportements excellence opérationnelle, sens du service, esprit d'équipe)	11,8 %
Terrain de jeu	Marché externe (ancienneté 2 ans)	79,6 %
	Marché interne (ancienneté 5 ans)	20,5 %
Gestion des talents	Détection (<i>assessment center</i> , mesures des performances...)	61,5 %
	Développement (formations...)	38,5 %

En résumé, pour l'opinion moyenne des personnes interrogées, un talent est un individu détenteur d'un potentiel attesté par son diplôme plutôt qu'un collaborateur performant. Sa raison d'être est (ou sera) de transformer l'entreprise demain plutôt que d'y exceller aujourd'hui. Le talent est une caractéristique interne et stable; l'accent doit donc être mis sur la détection des potentiels plutôt que sur le développement des compétences. À cette fin, le marché externe est une ressource clé: puisque le développement est moins important que la détection, le recrutement permet d'accéder à une infinité de profils; le marché interne, en comparaison, est nécessairement limité.



Le talent selon les profils des cadres

Au-delà de l'approche moyenne décrite ci-dessus, deux sous-groupes apparaissent parmi les répondants.

Le premier sous-groupe est identique à l'approche moyenne de l'échantillon : les talents sont des potentiels à détecter mais pas à développer ; leur rôle sera de transformer l'entreprise ; c'est grâce au marché externe qu'on peut les trouver. C'est finalement **l'approche exclusive** initiale de McKinsey.

Un deuxième sous-groupe définit le talent par ses performances et son excellence à court terme ; on les trouve dans le marché interne ; l'enjeu est de les développer. Cette **approche inclusive** est presque totalement opposée à celle de McKinsey. Ici, le talent est synonyme de compétences à construire au service de l'entreprise d'aujourd'hui.

Deux représentations opposées du talent

APPROCHE DU TALENT	APPROCHE EXCLUSIVE	APPROCHE INCLUSIVE
Qui est talent ?	Potentiels	Performances
Raison d'être du talent	Transformation	Excellence
Comment gérer les talents ?	Détecter	Développer
Terrain de jeu	Marché externe	Marché interne

Quelle approche du talent pour qui ?

Peut-on trouver l'origine de ces conceptions opposées du talent dans les caractéristiques des répondants ?

Approches contrastées du talent et caractéristiques de leurs possesseurs

	APPROCHE EXCLUSIVE	APPROCHE INCLUSIVE
Pourcentage de l'échantillon	55,95%	35,2%
Fonctions	Cadres autres fonctions que RH	RH, dirigeants
Qualité de carrière	Moyenne ou faible	Forte
Genre	Femmes	Non significatif
Âge	> 43 ans	Non significatif

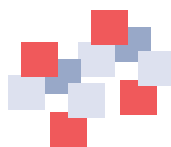
L'approche inclusive est caractéristique des équipes RH et des dirigeants. Réciproquement, l'approche exclusive est majoritairement celle des cadres. Il existe donc un clivage et, peut-être, une incompréhension au sujet talent entre les cadres et les équipes RH. Les cadres s'inscrivent dans une logique exigeante et sélective : pour eux, le talent est rare ; il se recrute majoritairement dans le marché externe. Pour les équipes RH et les dirigeants, le talent est une ressource à développer.

Comment expliquer un tel clivage dans les imaginaires de ces deux populations et comment expliquer que les cadres soient les plus exigeants ? L'approche inclusive concerne les répondants dont la qualité de carrière est forte, c'est-à-dire ceux qui, notamment, ont le plus souvent été augmentés, qui ont le plus été bénéficiaires de formations et qui ont le moins souvent changé d'employeurs. Ils ont vécu le développement interne de leurs compétences, ont été fidélisés et ont été récompensés par leurs employeurs. Ils sont donc habitués à ces

voies internes de développement qu'ils associent à leur performance et à leur engagement durable. On peut d'ailleurs supposer que ces individus s'incluent dans le groupe des « talents. »

Réciproquement, l'approche exclusive caractérise plutôt les individus dont la qualité de carrière est moyenne ou faible (ceux qui ont des rémunérations modestes pour leur emploi, qui ont peu été formés et qui ont souvent changé d'employeur), les femmes et les individus de plus de 43 ans. En première analyse, c'est la confrontation régulière avec le marché externe qui développe une lecture sélective du talent : être candidat, c'est être sélectionné.

Mais la qualité moyenne ou faible des carrières, l'âge plus avancé et le genre plutôt féminin de ceux qui partagent l'approche sélective suggère une autre interprétation. C'est aussi la confrontation à des pratiques de sélection perçues comme drastiques et excluantes qui fonde la représentation sélective du talent. Et, dans ce cas, il est probable que les cadres s'excluent du groupe des « talents. »



CONCLUSION

Les représentations du talent aujourd'hui

De l'approche exclusive brillamment marketée par McKinsey aux acteurs d'aujourd'hui, que reste-t-il ? L'idée de talent a vécu bien au-delà de l'approche de ses concepteurs. Le coup de génie qui l'a nommé en a fait une idée de sens commun, dont les contours flous recèlent des approches hétérogènes. Il y a bien un paradoxe de ce succès. Si l'idée de talent est manipulée par tous, cadres, équipes RH et dirigeants, rares sont ceux qui lui donnent le même contenu.

Le caractère métaphorique de l'idée de talent est la cause de cette hétérogénéité. Nul besoin d'avoir lu ou entendu les propositions de McKinsey pour projeter des idées à soi sur une image aussi riche et, aussi, aussi confuse. L'idée de talent peut ainsi se prêter à de multiples usages, des plus inclusifs aux plus exclusifs.

Pourquoi les cadres ne croient pas en leur talent

La majorité des cadres interrogés (55,95 %) partagent une lecture exclusive du talent. Pour eux, le talent est une caractéristique stable et interne des individus. Elle ne se développe pas et, donc, ne concerne qu'une minorité d'individus. Cette lecture s'explique par leurs parcours, notamment marqués par des carrières de qualité moyenne et des mobilités externes fréquentes. L'habitude de la mobilité externe confronte à des recruteurs plutôt qu'à des RH, à des pratiques de sélection plutôt que de développement. Ces cadres ont peu bénéficié de formation. Par choix ou par contrainte, ils ont été peu fidélisés

par leurs employeurs. Pour toutes ces raisons, ils ont perdu l'habitude d'être accompagnés dans leur développement par les entreprises. Et, en conséquence, ils s'excluent du groupe des « talents. »

Un précédent HR Insights avait montré la tendance des cadres à s'auto-éliminer face à des offres d'emploi qui, pourtant, pouvaient leur correspondre. Une méconnaissance des pratiques de recrutement et une inquiétude envers leur exigence étaient la cause de cette auto-élimination. Le même processus semble exister en matière de gestion des talents. Tandis que les RH semblent partager une approche inclusive et développementale, une majorité de cadres se retrouvent autour d'une image exclusive et sélective du talent. Ils semblent, en conséquence, s'exclure des cibles potentielles.

Que faire de l'idée de talent ?

Comment l'idée de talent peut-elle rencontrer les besoins des individus et des organisations des années 2020 ? Du côté des organisations, un changement de paradigme s'esquisse. Le marché du travail connaît un ralentissement depuis le printemps 2023. Ralentissement relatif, car il suit une séquence d'embellie. La « grande démission », tant déplorée par les recruteurs, était aussi corrélée à un « grand recrutement » dans certains secteurs. Les mobilités et les embauches bloquées par l'époque Covid, déferlant ensuite, ont provoqué un jeu de départs en cascade. Ce processus semble désormais stabilisé. Une nouvelle séquence s'ouvre : celle de la fidélisation et de la mobilité interne. Or la focalisation sur le recrutement a fait perdre de vue aux entreprises les pratiques à mobiliser pour engager, fidéliser et développer les collaborateurs. Sur quelles bases construire une relation fiable, pérenne et performante ? La durabilité de la relation tend à être justifiée par les difficultés de recrutement. C'est sans doute vrai, mais d'autres besoins se cumulent avec elles. La stabilité est une source de performance

collective. D'une part, elle rend possible l'appropriation des cultures et des visions du monde qui fondent les avantages concurrentiels. D'autre part, elle permet de s'affranchir des parcours normés par le marché externe. Paradoxalement, la mobilité externe tend à restreindre la diversité des trajectoires, alors même qu'elle suggère une augmentation des possibilités. Pour être compris par le marché externe, un parcours doit être lisible : le poste convoité doit pouvoir se déduire logiquement des étapes antérieures. Les recruteurs pourraient avoir du mal à discerner des compétences derrière un parcours trop éloigné des standards. Or l'enjeu des entreprises est désormais de décroisonner les postes. L'évolution managériale devient minoritaire tant dans les besoins que dans les objectifs. Pour créer de nouveaux emplois aux contours inédits, la seule ressource devient la mobilité interne et le développement des individus.

La vertu métaphorique de l'idée de talent peut faire le pont entre les pratiques RH et l'imaginaire collectif. La gestion des talents permet de faire le lien entre des besoins en apparence désarticulés : renouvellement des emplois mais pérennité des compétences, transformation des organisations et stabilité des cultures. Elle permet, du côté des individus, de nourrir les besoins de singularité, de reconnaissance et d'appartenance. Reste à définir sur quelles bases établir ces pratiques.

Six propositions pour gérer les talents

L'enjeu prioritaire des équipes RH est manifestement de réconcilier les cadres avec un engagement durable. Pour se sentir engagés, les cadres ont sans doute besoin de ressentir qu'ils sont destinataires d'actions de développement sans ségrégation. La promesse d'une gestion inclusive des talents peut être la contrepartie de cet engagement. Reste, pour cela, à sortir cette idée de son ambiguïté habituelle et à la connecter explicitement à d'autres notions clés :

- 1. Nourrir le talent par la stratégie.** La définition d'un talent ne peut pas être générale : elle découle nécessairement d'une stratégie RH globale, associée à une stratégie organisationnelle et à une stratégie générale d'entreprise.
- 2. Associer talent et collectif.** La dérive naturelle de l'idée de talent est l'hyper-individualisation et l'hyper-responsabilisation des individus. Or le talent est autant une somme de ressources individuelles qu'une performance collective.
- 3. Fonder le talent sur la reconnaissance.** L'idée de talent doit permettre de révéler le meilleur de chacun. L'évaluation objective des compétences, des potentiels et des espaces de mobilité est nécessaire.
- 4. Pas de talent sans engagement.** L'idée de talent ne peut pas se limiter à l'identification des ressources. Elle inclut nécessairement la mobilisation de ces ressources et, donc la construction d'un consensus sur les enjeux et les objectifs partagés.
- 5. Lier talent et compétences.** Talent et compétences sont liés. La rédaction de référentiels de compétences et l'utilisation de dispositifs d'évaluation objectifs sont indispensables.
- 6. À chaque talent son imprésario.** La gestion des carrières et des compétences, la connaissance de ses potentiels et leur développement est une compétence qu'on ne peut pas demander aux individus. Elle relève du domaine de l'expertise RH. Promouvoir les talents est un des domaines de la GRH opérationnelle.

À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS, AACSB et AMBA. Avec 6 300 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 23 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur six campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford, Dublin et Dubaï.

L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière. www.em-normandie.com | Twitter : @EMNormandie

À PROPOS DE LA CHAIRE COMPÉTENCES, EMPLOYABILITÉ ET DÉCISION RH DE L'EM NORMANDIE

La chaire « *Compétences, Employabilité et Décision RH* » apporte un regard scientifique et objectif sur les transformations contemporaines du monde de l'emploi. Elle met en lumière les nouvelles compétences nécessaires aux entreprises pour concevoir des stratégies innovantes et assurer leur croissance.

Elle explore l'évolution des trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation rapide, sous l'impulsion des technologies digitales. Elle analyse les différences de carrière en s'attachant aux liens de cause-à-effet avec les comportements des individus et mettra en lumière les processus décisionnels des organisations comme des individus en matière de carrière, de recrutement ou d'emploi. Les leviers d'employabilité, éclairés par les nouvelles ressources offertes par l'exploitation des données, sont également un axe d'étude majeur.

L'ambition de la chaire est ainsi de permettre aux individus et aux organisations d'exercer leurs responsabilités gestionnaires, sociétales et éthiques dans des conditions optimales. Dirigée par Jean Pralong, elle est soutenue par SAVEN et PerformanSe.

À PROPOS DE PERFORMANSE

PerformanSe - filiale du Groupe Julhiet/Sterwen - est spécialisée dans la conception et la commercialisation de tests psychométriques et l'évaluation des soft skills dédiés au recrutement et au développement des talents avec pour objectif d'accroître la performance future de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif. www.performanse.com

À PROPOS DE SAVEN

Les tests conçus par Saven révèlent les soft skills et la singularité des candidats. Car le centre des préoccupations de tous les acteurs RH est désormais l'individu. Chacun souhaite être reconnu au-delà de son poste actuel, pour toutes ses compétences et ses talents. Saven est une filiale du groupe Actual.

www.saven.fr

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

DUBAÏ

Block 14, 3rd Floor
Dubai Knowledge Park
Tél. : +971 4 3751733

LE HAVRE

20, quai Frissard
76600 LE HAVRE
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

DUBLIN

Ulysses House
22-24 Foley Street
Dublin 1 - D01 W2T2
Tél. : +35 3190 111 75

PARIS

30-32 rue Henri Barbusse
92110 CLICHY
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : +44 1865 681 407



1871

EM

NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Membre de la Chartered Association of Business Schools (CABS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Labels BSIS • Label Bienvenue en France • Label Happy at School • Label Speak and Act • Certification Qualiopi • Accréditation EQUIS • Accréditation AACSB • Accréditation AMBA • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

Conception et réalisation : 09/2023 - ©EM Normandie Service Communication - N° SIREN : 479 806 630 - Code NAF : 8542Z

Crédits Photographiques : ©EM Normandie Service Communication / ©David Morganti / ©Unsplash / ©Adobe Stock - Traduction : École historique, esprit jeune.
Impression : NII - Certification de la gestion durable des forêts - Impression sur papier recyclé - Tirage : 15 000 ex. - Document non contractuel.

Ne pas jeter sur la voie publique.



Papier recyclé



IMPRIM'VERT®

NORMANDIE